高校图书馆馆员培训需求调查及素质提升策略探究*
——以北京地区高校图书馆馆员培训需求调查为例

■ 李书宁[1] 吕俞萱[2]
[1] 北京师范大学图书馆 北京 100875 [2] 北京师范大学政府管理学院 北京 100875

摘 要：[目的/意义]针对目前图书馆员专业素质参差不齐、新老馆员满足岗位需求有困难、部分馆员缺乏独立科研能力等问题，对北京地区高校图书馆员的培训需求进行调查分析，以提出有针对性的培训策略指导实践。[方法/过程]基于北京地区高校图书馆馆员培训需求问卷调查和 BALIS 培训中心历次线下培训的反馈调查，从培训的内容需求和形式需求两个方面，通过交叉分析、总结归纳，得到高校图书馆馆员的培训需求，并据此提出培训改进策略。[结果/结论]提出以下馆员素质提升策略：统筹培训内容、制定系统化的培训方案，细分馆员类型、分层开展馆员培训，精心打造培训内容、注意培训内容的多能力融合，以面对面培训为主、拓展培训渠道、做好培训保障。

关键词：馆员培训 需求分析 培训内容 培训形式 培训策略 问卷分析
分类号：G251.6
DOI：10.13266/j.issn.0252－3116.2020.02.009

1 引言

图书馆是高校保持学术竞争力的要素之一，而馆员是图书馆的灵魂和重要资源，是图书馆价值实现的核心[1]，图书馆服务能力的大小某种程度上取决于馆员素质的高低。在当前，即用户需求和行为变化较大，知识内容呈爆炸性增长，各高校图书馆人员短缺，新服务频频拓展的情况下，馆员的素质显得更为重要，许多馆员也感到自身业务技能难以满足图书馆发展的要求[2]。因此，不论是从图书馆的转型和发展角度，还是从个人职业规划角度考虑，对馆员进行系统地培训都是必要的，这在图书馆机构层面和馆员个人层面已经逐渐达成共识。北京地区高校图书馆文献资源保障体系（BALIS）培训中心以搭建学习交流平台、提升馆员整体业务水平为己任，其近两年所组织的培训活动，在限制报名人数的情况下，每次北京地区都有来自超过50所高校图书馆的140位以上的馆员参加培训，2018年后培训吸引了来自天津、河北、山西、内蒙古等华北地区图书馆馆员的参与，中国矿业大学图书馆（北京）、中央民族大学图书馆等图书馆还先后提出了围绕本馆实际进行定制培训的需求，这足以说明高校图书馆和馆员培训需求的旺盛。如何围绕馆员需求和素质能力提升开展有针对性的培训也成了各高校图书馆和类似于 BALIS 培训中心这类组织亟待解决的问题。

调查分析培训需求的目的是明确是否需要培训、谁要培训、培训什么内容的问题[3]，关系到培训的方向，是培训达到预期效果的重要保障。目前关于图书馆馆员培训需求分析的研究，国外定量研究比较多，例如 I. IBEGBULAM 等[4]依据 Goldstein 三层次模型，采用问卷的方式调查尼日利亚东南部大学图书馆非专业图书馆工作人员的培训需求；S. KING 等[5]调查英国公共图书馆馆员对“全民网络计划”项目中的全英信息和通信技术（ICT）培训的看法。而目前国内的研究较多采用定性的方法，如罗思嘉[6]依据生涯发展理论来分析馆员专业发展不同阶段（新进馆员、初级馆员、中级馆员和资深馆员）的需求；余俊丽[7]、徐双等[2]根据 Goldstein 三层次模型从图书馆（组织）、任务（岗位）和个人三方面分析馆员的培训需求；苏杰[8]和傅瀚磊[9]则基于岗位胜任力模型构建了馆员培训体系；沈静[10]介绍了加拿大图书馆员培训需求评估体系等。国内图

* 本文系教育部人文社会科学研究规划基金项目"数据驱动的图书馆精细化服务模式与保障机制研究"（项目编号：17YJA870011）研究成果之一。
作者简介：李书宁（ORCID：0000－0002－8097－3747），馆长助理兼研究发展部主任，副研究馆员，博士，硕士生导师，E－mail：lisn@bnu.edu.cn；吕俞萱（ORCID：0000－0001－6398－7605），硕士研究生。
收稿日期：2019－04－30 修回日期：2019－07－31 本文起止页码：77－84 本文责任编辑：易飞

书馆在现实的培训实践中大多缺少系统的培训需求分析,或以一馆调查为依据进行讨论,缺乏较大范围的馆员调查。北京地区目前共有 93 所高等学校,包括“双一流”高校、原 985 和 211 高校、普通本科院校、专业院校、公办和民营的职业院校等,办学层次多样,具有很强的代表性。本文在前人研究的基础上,采用问卷调查的方法,针对北京地区高校图书馆馆员的培训需求进行调查分析,以期对各个图书馆日益关注的培训工作提出一些改进策略。

2 调查的基本情况

本研究调查对象是北京地区高校图书馆馆员,调查数据有两个来源:①BALIS 培训中心 2015 年 9 月 – 2018 年 10 月历次现场培训之后的培训效果及需求调查问卷中的需求调查部分,有效样本数据是 651 份;② 2017 年 12 月 – 2018 年 1 月期间针对 BALIS 成员馆馆员的专项需求调查问卷,本次调查主要针对 58 所经常参加现场培训的高校图书馆馆员进行,通过问卷星平台发布问卷,以 BALIS 培训中心名义要求各馆根据特定比例邀请不同层次馆员通过邮件链接方式填写问卷,共获得有效样本 211 份。综合两数据来源得到的调查样本情况如表 1 所示。样本数据总体上比较符合该地区的情况,具有较强的代表性。需要说明的是,由于现场培训中的“馆长培训班”只针对馆领导,造成收回问卷中馆领导职级所占比例较大,但在发放问卷时要求其尽可能从本馆馆员需求出发作答,因此其对馆员需求准确性的影响不大。

表 1 调查样本基本情况

	类别	占比(%)		类别	占比(%)
高校类型	普通高等院校	91	学科背景	所有学历均非图情类专业	49
	高职高专院校	9		部分学历为图情类专业	21
性别	男	24		所有学历均为图情类专业	30
	女	76	入职时间	3 年以内	19
学历	博士研究生	12		4 – 10 年	26
	硕士研究生	66		11 – 20 年	30
	本科	21		20 年以上	25
	专科及以下	1	职别	馆领导	32
毕业时间	3 年以内	10		部门主任	27
	4 – 10 年	20		普通馆员	42
	11 – 20 年	30	工作内容	采访	11
	20 年以上	40		编目	11
年龄	25 岁以下	1		借阅	15
	25 – 30 岁	11		咨询	33
	31 – 40 岁	31		技术	15
	41 – 50 岁	33		行政管理	40
	51 – 60 岁	24		科研服务	18
				阅读推广	21
				馆际互借与文献传递	17

3 数据分析

本文使用 Excel 2007 和 IBM SPSS Statistic 22 从培训内容和培训形式两个角度对调查数据进行了分析。在处理多选排序题型时(问题中规定了“多选,依重要性排序”字样),本文依选择顺序为各选项进行水平赋值,最重要的为 1,其次为 2,以此类推,使用描述性统计量求出各个选项的等级平均数,等级平均数的数值愈小,表示受试者对此选项愈重视。培训内容部分主要涉及培训目的、需提高的能力、感兴趣的培训内容三个方面,详见表 2。这里的“占比”是指调查中选择该内容的人数占总体人数的比例,“平均值”表示该选项的等级平均数,反映出受试者对该选项内容的需求程度。

3.1 培训内容需求分析

3.1.1 总体分析

(1)从选择人数来看,对于“培训目的”,馆员们主要选择“开拓视野”“更新知识”和“提高业务能力”,而“晋级晋职需要”和“服从单位安排”明显少于其他选项,可以看出馆员参加培训更多地是出于主动意愿,多数馆员有很强的意愿通过培训提升自己;对于“需提高的能力”,馆员们主要选择了“科学研究能力”“科学决策能力”和“业务发展能力”,也有 3/5 的馆员需要通过培训提升“组织协调能力”,而“公文写作能力”和“政

表 2　馆员培训内容需求要素分析

培训目的	占比(%)	平均值	需提高的能力	占比(%)	平均值	感兴趣的培训内容	占比(%)	平均值
开拓视野	94	1.85	科学研究能力	82	2.30	业界前沿	91	1.53
更新知识	93	2.17	科学决策能力	69	2.38	实践方法	85	2.47
提高理论水平	78	3.04	业务发展能力	89	2.71	业务知识	83	2.69
提高业务能力	91	3.06	组织协调能力	60	3.12	科研提升	74	3.12
同行交流	72	4.30	文字语言表达能力	45	3.64	管理协调	50	4.53
晋级晋职需要	27	5.13	公文写作能力	39	4.34	文化修养	40	5.02
服从单位安排	22	6.65	政治鉴别能力	30	4.69	身心健康	38	5.73

治鉴别能力”的提升虽然也有需求但相对小众；对于“感兴趣的培训内容”，馆员们主要选择了“业界前沿”“实践方法”和“业务知识”。

(2)从平均值来看，除了“感兴趣的培训内容”馆员们选择的占比和重要性一致外，“参加培训目的”和“需要提升能力”方面馆员选择占比和重要性都不完全一致，“参加培训目的”中，虽然“提高业务能力”占比高于“提高理论水平”，但是从平均值来看，“提高理论水平”比“提高业务能力”更为重要，培训中二者应该是同等重要地被对待；同样的还有“需提高的能力”中的“业务发展能力”和“科学决策能力”，值得注意的是二者反差比较大，这其中可能会受到馆领导、部主任所占的比例较大的影响，但如果将科学决策能力放到更广义空间去思考，馆员们也需要具有这样的决策能力，尤其是业务开展中的科学决策，这就需要特别关注。

(3)培训内容的需求分析应该将三个问题集中进行考虑，比如馆员们对于科研能力提升，选择占比和重要性都排在能力提升的第一位，但在内容方面对科研提升的选择占比和重要性都排在该组第四位，这就说明馆员并不是很喜欢纯科研能力提升的内容，如果在业界前沿、实践方法等培训内容中融入科研能力提升会更加受到馆员们的欢迎。

3.1.2　交叉分析

表 2 给出的是不考虑馆员年龄、入职时间、职级、学科背景等因素下的总体情况，实际上各个因素对馆员培训需求影响较大。比如，从入职时间来看，“提高业务能力”的需求从入职第 1 年到入职 1－3 年有增强的趋势，但 4 年之后逐渐减弱；“开拓视野”的需求也是在入职第 1 年较弱，入职 1－3 年有所上升，在 4－10 年需求再次降低，但入职 10 年以上，对其需求又逐渐增加。“更新知识”的需求随入职时间的增加呈波浪式变化，在入职第一年需求旺盛，入职 1－3 年出现降低，然后 4－20 年间需求略微有高低起伏，最终在入职 20 年以上达到顶峰。

(1)时间因素影响。图 1 列出了不同年龄段馆员对于能力提升需求的差异，可见 31－40 岁之间是除文字和语言表达能力及公文写作能力之外，各方面能力提升需求都非常旺盛的年龄段；“科学决策能力”提升需求贯穿于馆员各个年龄段，且随着年龄增长，相关需求不断提升；“组织协调能力”提升需求在 25－40 岁比较旺盛，但在 41－50 岁的馆员中需求较弱；“文字和语言表达能力”和“公文写作能力”提升的需求在 25－30 岁之间的馆员中需求最为旺盛，之后逐渐降低；“科学研究能力”提升需求在 40 岁之后也有明显减弱；“业务发展能力”提升需求几乎是各个年龄段需求都非常旺盛的选项；因为馆领导的年龄在 50 岁以上的比较多，“组织协调能力”和“公文写作能力”提升在这一阶段又有较大幅度提升，这也说明在馆领导培训中，应该包含这两个方面能力提升的内容。

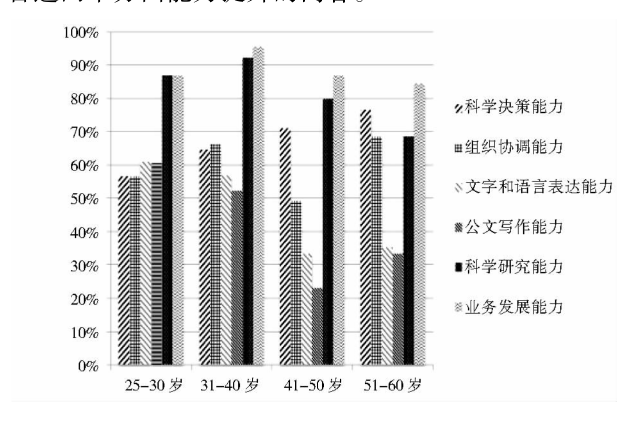


图 1　不同年龄馆员能力提升需求差异

考虑图书馆的部分馆员不是一毕业就到图书馆工作，而是后来转调到图书馆工作，本文在调查馆员培训需求的时间维度时设置了毕业时间和入职时间，表 1 的相关占比情况也能说明这一点。由表 3 可以看出，毕业时间和入职时间对馆员的培训需求有一定的影响，而且这种影响随着在图书馆工作时间增长逐渐缩小。11 年以上的时间里馆员培训需求影响最小，都只是在两个项目的重要性认识上有前后不同；1－10 年的时间里有 4 个项目在重要性上有前后不同的认识，1 年之内两类时间对馆员培训需求影响最大，共涉及 6 个项目。

表 3 不同毕业时间和入职时间能力提升需求重要性差异

时间 / 重要性 / 能力	毕业 1 年内	到馆 1 年内	毕业 1－3 年	到馆 1－3 年	毕业 4－10 年	到馆 4－10 年	毕业 11－20 年	到馆 11－20 年	毕业 20 年以上	到馆 20 年以上
政治鉴别能力	5	7	7	7	6	6	7	7	5	6
科学决策能力	3	1	4	3	3	2	3	2	1	1
组织协调能力	4	4	3	4	5	4	4	4	2	2
文字和语言表达能力	4	5	5	6	4	5	5	5	6	5
公文写作能力	4	6	6	5	7	7	6	6	7	7
科学研究能力	1	2	2	2	1	1	1	1	3	3
业务发展能力	2	3	1	1	2	3	2	3	4	4

（2）职级因素影响。本文调查中将馆员的职级分为馆领导、部门主任、普通馆员三类，对其培训需求从培训目的、需提高能力、培训内容三个层面进行调查，具体结果见表 4。以选择占比来看，需求主要体现了如下一些特点：①文字语言表达能力和公文写作能力之类的管理必备的能力提升需求随职级降低愈加强烈。在馆员到部门主任再到馆领导的升职过程中，语言表达和公文写作最先得到了比较充分的锻炼。②通过培训开拓视野、提升科学决策能力和组织协调能力、把握业界前沿内容类需求随职级的降低而不断降低。馆领导作为图书馆发展方向的把握者，对于业界前沿内容、开拓视野的需求更加强烈毋庸置疑，同样的还有对科学决策能力和组织协调能力的需求。③部门主任作为承上启下的职级角色，其培训需求有特殊之处，更新知识的需求、提高政治鉴别力、管理协调方面的需求明显低于馆领导和馆员，但对科研提升、实践方法、业务知识的需求却明显高于馆领导和普通馆员。

表 4 不同职级馆员的培训需求差异

职级	开拓视野	更新知识	提高理论水平	政治鉴别能力	科学决策能力	组织协调能力	文字语言表达能力	公文写作能力	科学研究能力	业务发展能力	业界前沿	实践方法	业务知识	科研提升	管理协调
馆领导	100%	96%	84%	32%	93%	76%	35%	26%	75%	84%	94%	76%	76%	68%	62%
部门主任	93%	91%	71%	23%	64%	59%	41%	41%	89%	91%	93%	93%	89%	80%	39%
普通馆员	89%	93%	77%	32%	54%	48%	52%	48%	82%	90%	88%	87%	89%	75%	46%

（3）性别因素影响。调查发现，性别对于馆员培训需求的影响较大，详见图 2、图 3。由图 2 可知男性馆员对政治鉴别能力、科学决策能力、组织协调能力的重视程度都高于女性，体现出更多的男性馆员对自己职业发展中政治思维、管理决策、社交等能力的提升有期望；女性馆员则更重视科学研究能力与业务发展能力，体现出很多女性馆员对于“管理”兴趣不足，在职业发展中更多愿意在科研和业务能力提升有所发展。图 3 展示的是“感兴趣的培训内容”的选择占比，相对来说，女性对业界前沿、科研提升、文化修养和身心健康相关内容关注的人比男性多，实践方法和业务知识男女需求大体相仿且占比都在 85% 左右，男性对管理协调相关内容关注比女性多，侧面验证了图 2 的结论。

（4）学科背景因素影响。本文将馆员的学科背景划分为全部学历为图情类专业、部分学历为图情类专业、全部学历均非图情类专业三大类，其在培训内容需求重要性方面差异详见图 4。从图 4 可以看出：对于业界前沿、管理协调相关内容，三个群体重视程度基本相同；相对于其他群体，部分学历为图情类的馆员群体对

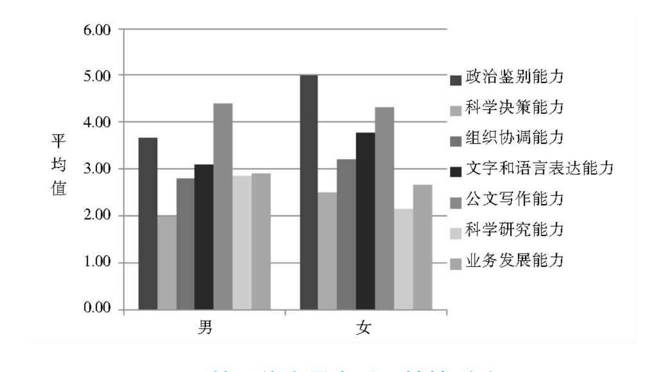


图 2 馆员能力需求重要性性别差异

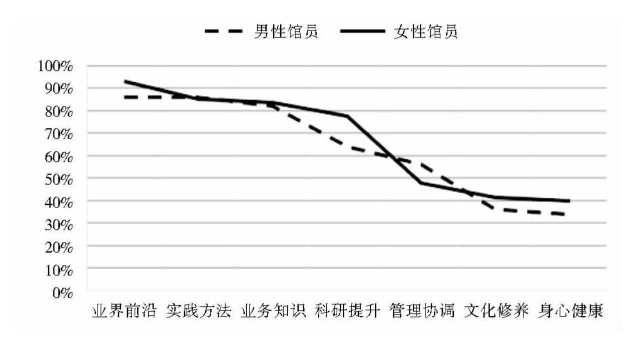


图 3 馆员内容需求占比性别差异

业务知识、实践方法、业界前沿相关知识重视程度最弱，而对于科研提升、身心健康、文化修养方面重视程度最强；全部学历为图情类专业的馆员对文化修养类内容重视程度最弱；对于科研提升相关内容的关注程度从强到弱依次为：部分学历为图情专业、全部学历为图情专业、全部学历为非图情专业。

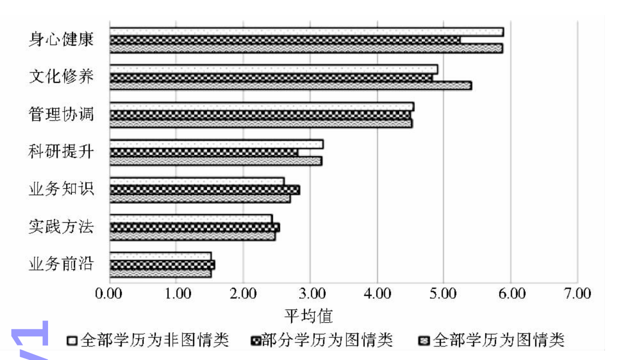


图4　馆员需求内容重要性学科背景差异

（5）工作内容因素影响。不同岗位馆员参加培训的目的、能力提升和内容需求有一定的区别，这里只以培训目的为例进行说明，具体参见图5。采访、编目、借阅、馆际互借等岗位的馆员参加培训以更新知识为最主要目的，咨询、行政管理、技术、阅读推广的馆员选择开拓视野和更新知识的目的比较接近，行政管理岗位对于提高理论水平的培训需求较大，但借阅和行政管理岗位培训需求中对于提高业务能力需求较弱。

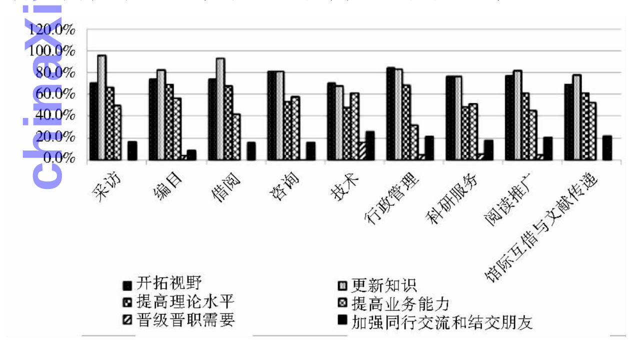


图5　馆员参加培训目的岗位差异性

3.1.3　主观问题中的具体需求分析

两类问卷都在最后设置了主观题让馆员更加具体地表述自己的实际需求，列举出期望培训中心举办的具体培训主题。经过分析可知，馆员对业界前沿的关注，更集中在国内外先进馆正在开展的前沿业务、行业动态、新出现的技术和理念、创新服务方面；在具体业务实践方面，希望看到图书馆具体工作业务的流程、经验、传统业务的新方法新变革和核心业务提升，更多地需要国内外高校图书馆成功的一线服务案例，比如"馆际互借、文献传递的工作现状和发展前景"，也需开展数据分析、数据挖掘和信息可视化以及文献分析所需要的方法和信息检索方法，比如"Python与R语言在图书馆的实践应用"；在科研能力提升方面，馆员们希望有科研选题、研究方法、论文写作与投稿、项目申请等内容，但更为迫切想知道的是"如何将日常工作转化为学术成果"；部分馆员希望把爱好、修养的有关内容加入培训主题，如照片加工、音视频编辑、插花技巧等，反映出现代图书馆员多样的学习需求。

3.2　培训形式需求分析

3.2.1　总体分析

表5给出的是馆员关于培训形式需求的要素，同样，"占比"表示数量比例，"平均值"表示重要性。对于"哪种培训形式更有效"，经验分享、专家授课和研讨交流的人数占比均超过了85%，其次是参观考察，稍弱于研讨交流形式，实地演练因为耗时较长并且实地演练环境条件对培训效果影响较大而选择的人最少，尽管经验分享选择人最多，但重要程度却远弱于专家授课。对于"哪种形式更方便"，选择现场面对面培训的人数明显高于其他选项，其次是线下参观考察，而直播、线上学习和APP学习方式的接受范围较小，从平均值来看，除了线下参观考察和现场直播的排序颠倒，其余项的平均值和占比趋势一致。对于"线上培训形式"，录制视频、资料下载和直播这三个选项间占比差异不显著，录制课件选项占比最少，而平均值上反映出录制视频组织形式的重要性最高，录制课件最低，具体应该结合培训内容进行选择。对于"线上学习的组织方式"，调查结果显示选择依据实践和理论专题组织学习内容的人数最多，其次是自行定制和按课程体系组织，平均值的结论一致。

3.2.2　交叉分析

（1）各因素对形式有效性的影响。从调查数据的交叉分析来看，不管是年龄，毕业时间、入职时间，还是学历、职级、学校因素，其对于总体培训有效性重要性的影响不大，重要性排序大部分都为专家授课、研讨交流、经验分享、参观考察和实地演练，也有少量例外，比如，25岁以下馆员认为最重要的是实地演练和参观考察，毕业1年内的馆员认为最重要的是经验分享和参观考察，入职1年内的馆员认为研讨交流和经验分享比专家授课更重要。

（2）各因素对形式便利性的影响。从年龄、毕业时间和入职时间三个时间因素来看，各个时间段对现场面对面培训的需求都最高，并且对于其他项的排序多数为现场直播、线下参观、线上学习以及APP学习，

图书情报工作
第 64 卷 第 2 期 2020 年 1 月

表 5 馆员培训形式需求要素分析

形式有效	占比	平均值	形式方便	占比	平均值	线上培训形式	占比	平均值	线性学习组织方式	占比	平均值
专家授课	86%	1.97	现场面对面培训	93%	1.58	录制视频在线学习	73%	1.97	依据实践和理论专题组织学习内容	86%	1.43
研讨交流	85%	2.36	现场直播远程参与	66%	2.50	学习资料在线浏览和下载学习	72%	2.18	依据学习需要自行定制学习内容	78%	1.95
经验分享	89%	2.55	线下参观考察	76%	2.62	现场直播学习	73%	2.20	依据课程体系组织学习内容	72%	2.15
参观考察	84%	3.06	线上学习	60%	3.02	录制课件在线学习	67%	2.28			
实地演练	62%	3.73	微信或手机 APP 学习	58%	3.43						

也存在一些例外，如 51－60 岁、毕业 1－3 年、毕业 20 年以上、入职 3 年以内以及入职 20 年以上的馆员就认为线下参观要比直播更重要，还有入职 1 年的馆员对 APP 学习方式的认可度要高于线上学习。

（3）各因素对线上培训形式偏好的影响。不同年龄对线上培训形式的需求不同，如图 6 所示，25－30 岁最喜欢直播的方式，31－40 岁对录制课件的方式接受度最低，而 31－50 岁比较愿意选择学习资料在线浏览和下载的学习方式，录制视频的方式随着年龄的增长，受认可度递增；除此因素外，不同高校类型的影响也较显著，普通高等院校对四种形式没有明显偏向性，但高职高专院校最希望通过录制视频的方式在线学习，其次是学习资料下载、直播以及录制课件；还有性别因素，男性馆员和女性馆员最喜爱的都是录制视频的在线学习方式，但对于学习资料在线浏览和下载学习的需求，于男性馆员排最后，于女性馆员排第二重要。

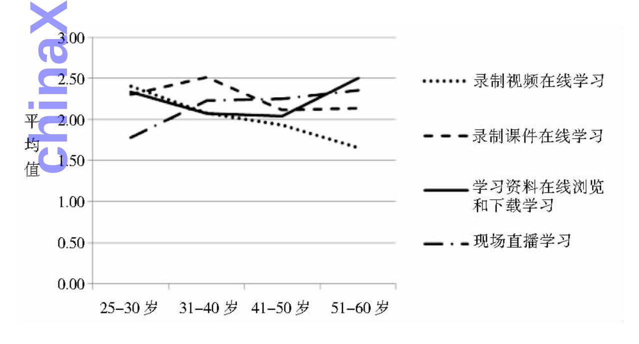


图 6 不同年龄馆员线上学习形式需求差异

（4）各因素对线上学习组织方式偏好的影响。线上学习组织方式包括依据课程体系组织学习内容、依据实践和理论专题组织学习内容以及依据学习需要自行定制学习内容。数据分析发现，年龄因素、毕业时间因素和入职时间因素对其影响趋势一致，所有馆员最希望的是依据实践和理论专题组织，入职 10 年内的馆员对其余两项需求差异不明显，但入职 10 年以上的馆员对自行定制的需求要远高于课程体系组织方式，如图 7 所示。如若考虑学科背景因素，所有和部分学历为图书馆学相关专业的馆员已经学习过专业课程，对按照课程体系组织的方式需求较小，没有学过图书馆学专业知识的馆员对其需求相对大一点，而所有学历均为图书馆学的馆员对自行定制的需求明显高于其他馆员。

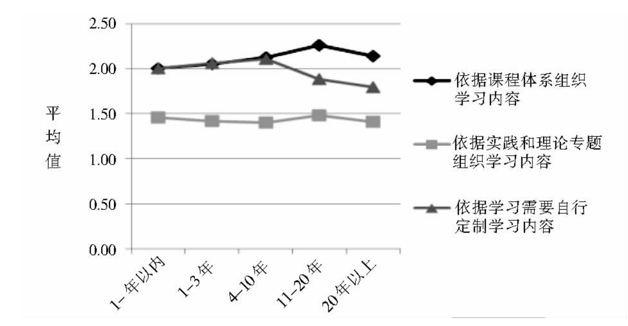


图 7 不同入职时间馆员线上学习组织方式需求差异

3.2.3 主观问题中的具体需求分析

历次培训的反馈信息中也有很多关于培训形式的建议，经过分析可知，馆员注重培训内容设置的系统性、连续性和完整性，希望培训形式多样化，例如组织线上、直播、微信 APP 多种形式，还有专题座谈会、实践考察等，有馆员希望线下、线上同时直播培训课程，便于无法到场的馆员学习；馆员们对于加强馆员交流的需求较大，可以通过在培训过程中增加现场互动环节、搭建馆际交流平台、建立微信群等方式；加强网络学习资源的建设与共享，培训前后能获得培训课件以及音视频课程资源等；增加培训次数，重点难点专项主题培训时间适当延长。

4 高校图书馆馆员素质提升的培训策略

4.1 统筹培训内容，制定系统化的培训方案

精心设计培训方案是成功实施馆员培训的重要前提，有了系统的培训方案才能更加宏观地开展培训工作，而不是“为了培训而培训”。结合前文的调查分析，培训方案的设计应该遵循针对性（紧密围绕馆员实际需求）、层次性（细分馆员类型，分层培训，力求更具针对性）、系统性（尽可能全面满足馆员所有需求）、实用性（避免形式主义与空洞说教）、效益性（培训成本收益最优化）5 个基本原则。考虑馆员需求时，不仅要考虑通过培训提升馆员的业务能力，还应该包括馆员

科研能力、管理能力，对于某些岗位的馆员还应该考虑文字表达、政治鉴别力等能力。培训内容设计上重点要考虑业界前沿、业务知识、实践方法、科研提升这些馆员们普遍感兴趣的内容，同时兼顾文化修养和身心健康方面的内容。从651份培训效果评估数据来看，凡是讲座专家来自于国外且内容新颖的培训和讲座专家来自于国内名校图书馆且对业务实践情况讨论比较深入（比如有案例详细说明）的时候，培训总体满意度就比较高，可见，新颖性和实用性是培训内容具体设计时最需要考虑的因素。培训形式要根据培训内容设计，现场的培训就有很多种，包括以讲授为主的学术讲座、以交流为主的研讨会、实际调查与参观、实际演练或上机操作等。培训方案中还需要考虑的是要制定包括设备保障、场地保障、经费保障等在内的相关保障措施。若想实现培训效果的不断进步，还需要建立培训效果评估和反馈机制，以便于及时发现问题和解决问题。

4.2 细分馆员类型，分层开展馆员培训

正如前文调查分析的那样，馆员培训的需求随年龄、毕业时间、入职时间、职级、性别、学科背景、工作内容变化会有比较大的变化，要想达到理想的培训效果，不管是专门的图书馆馆员培训机构，还是单个图书馆，都需要在馆员培训时根据培训对象的情况进行细致的分类和分层，然后开展更有针对性的培训。比如，针对50岁以上的老馆员，应多一些关于现代图书馆服务理念、新服务模式、新资源等的培训；针对30－40岁的馆员，应增加业务实践、科研提升方面的培训；针对新进馆的年轻馆员，可开展图书馆基础知识和岗位基本技能的培训。在不同职别层面，可以专门开展馆长培训、部主任培训等；在不同学科背景和不同高校类型层面，针对图情专业的馆员和普通高等院校的馆员，增加科研知识的培训次数；针对非图情专业馆员和高职院校馆员，增加专业理论和实践知识的培训；针对男性馆员，多开展科学决策能力、组织协调能力及政治鉴别能力培训，针对女性馆员则多开展科研和业务能力培训。此外，还要根据不同岗位的工作要求组织相应培训。培训形式也需要根据培训对象的不同，结合不同的需求特点进行调整。另外，培训要特别注意年龄在31－40岁之间的馆员，他（她）们各方面的培训需求都很旺盛，需要加大对这一群体的培训力度；馆员在入职4－10年间整体上有明显的培训呆滞期，对培训的需求有疲软倾向，参加培训的实际效果也不佳，因为调查并没有细化到每一年，所以实际的呆滞期可能比这个长，也可能短，可与年龄等因素进一步交叉分析。当然，这里的细分分层要考虑到培训成本，分层到什么程度需要根据培训目的和人群具体问题具体分析。

4.3 精心打造培训内容，注意培训内容的多能力融合

调研发现，馆员跟踪前沿动态，提升业务技能和科研能力的内在需求较强，其中提升业务技能和科研能力的需求最强。从问卷的开放性问题来看，馆员们对于前沿动态的把握更需要的是国内外高水平图书馆新的服务理念和服务方式、各种新技术在图书馆的应用以及业务实践方面的新案例等；业务技能更多的是相关业务实践工作亮点、经验的总结；科研能力培训则涉及如何进行选题、图情学研究的方法、写作技巧、个人文献管理软件、项目申请等。知识技能也是需求比较高的主题，其涉及图书馆学情报学的相关基础知识、资源检索的理论和技巧、古籍基本知识和鉴赏等[11]。前文调查分析已谈及，如果从馆员参加培训目的、培训欲提升的能力、培训内容三个方面总体分析培训内容，馆员们对培训内容实际上有更高的要求，更希望培训内容能够实现多种能力提升相融合，需要更加精心地打造这些培训内容。比如对于科研能力提升，相当多的馆员更愿意在业界前沿、实践方法中融入科研能力提升的内容，在基础理论中融入实践方法的内容，在试验案例中包含基本概念和理论，相互融合的内容更容易让受训馆员触类旁通，切实提高培训效果。

4.4 以面对面培训为主，拓展培训渠道，做好培训保障

尽管在当前信息环境下，用户可利用的培训渠道有很多，也有很多渠道远比线下面对面培训方便快捷，但是从调查结果来看，专家授课、研讨交流、实地参观、情景模拟等面对面的现场培训依旧是馆员们最乐于接受、培训效果也最好的形式。根据调查主观题中馆员的反馈，在生活节奏比较快的今天，线下培训隔离出了特定时间进行集中培训，虽然看上去比其他碎片化培训更“浪费”时间，但是却保障了学习时间和效果。但这并不意味着只有面对面培训就足够，线上培训、直播培训、录制视频培训、录制课程培训、APP和微信培训等仍需要作为培训的重要形式进行补充，以满足那些确实无时间参加培训又有急迫培训需求的馆员，兼顾了前文分析的不同年龄、职级等因素对培训形式多样化的需求，而且，培训内容经过组织后的建设和共享，也有利于培训内容的二次学习。另外，为了提高培训效果，还需要做好培训的相关保障机制，比如超过1/4的受访馆员明确表示不知道有相关培训，这一点在各馆单独培训中也存在这样情况，因此，加大对培训内容的宣传推广，建立相关宣传推广机制是非常必要的。同时，各个图书馆需要从图书馆管理制度上激励或要求馆员参加培训，应建立培训时间、培训经费方面的保障制

度，尽可能将馆员培训定位到按岗位之需进行，有急切业务培训需求的馆员，不应受到经费和培训次数的限制，也应该建立馆员培训与晋升、考核挂钩的相关制度。除此以外，还应该建立培训内容反馈和考核制度，根据馆员对培训的意见和建议，及时与培训专家沟通，更换不合适的培训专家，完善培训内容，提高培训效果。

5 结语

依据 Goldstein 三层次模型[12]，馆员培训需求可以从组织、岗位(任务)和人员三个不同层面进行分析，使得培训需求更加全面化，分析结果更加科学化。组织分析是根据图书馆整体发展战略判断馆内哪些员工和部门需要培训；岗位分析是根据馆员具体岗位职责厘清所需培训的内容；人员分析是指分析员工的绩效差距，即现有情况和理想要求的差距。本文通过问卷调查的方法，只从馆员主观判断的角度考虑了岗位分析和人员分析的层面，没有涉及到从图书馆整体发展的角度分析培训需求，后续还将陆续开展其他层面的培训调查。

参考文献：

[1] 李笑野. 巨变中的图书馆对馆员的挑战[J]. 大学图书馆学报，2011，29(3)：34－37.
[2] 徐双，刘勇. 图书馆员培训管理体系：问题分析与构建[J]. 图书馆论坛，2013，33(5)：162－165.
[3] 谌新民，徐汪奇. 员工培训方案[M]. 广州：广东经济出版社，2002：62－64.
[4] IBEGBULAM I，EZE J U. Training needs of paraprofessional library staff in university libraries in South-East Nigeria[J]. Library management，2016，37(8/9)：482－495.
[5] KING S，MCMENEMY D，POULTER A. Effectiveness of ICT training for public library staff in the UK：staff views[J]. The electronic library，2006，24(2)：265－276.
[6] 罗思嘉. 从专业发展看图书馆员的继续教育需求[J]. "国立"成功大学图书馆馆刊，1999(4)：13－21.
[7] 余俊丽. 图书馆人力资源培训需求研究[J]. 高校图书馆工作，2006(6)：86－88.
[8] 苏杰. 基于岗位胜任力模型的图书馆员培训[J]. 图书馆研究，2013，43(6)：116－119.
[9] 傅瀚磊. 基于胜任力模型的馆员培训研究[J]. 图书馆工作与研究，2015(8)：46－48.
[10] 沈静. 国外馆员培训需求评估体系及其可借鉴性探讨[J]. 图书馆学刊，2007(2)：59－60.
[11] 钟宇，胡芳，陶莹. 我国大学图书馆馆员培训工作的调查研究——以 26 所大学图书馆为例[J]. 图书馆，2013(3)：96－98.
[12] NOE R A，HOLLENBECK J R，GERHART B，et al. Human resource management：gaining a competitive advantage[M]. Boston：McGraw-Hill/Irwin，2003.

作者贡献说明：
李书宁：问卷设计、发放、回收，论文选题与框架确定，论文定稿；
吕俞萱：问卷数据分析，论文初稿撰写。

Research on the Training Needs and Strategies of University Librarians
——Taking the Investigation of the Training Needs of University Librarians in Beijing as an Example

Li Shuning[1] Lü Yuxuan[2]
[1] Beijing Normal University Library，Beijing 100875
[2] School of Government，Beijing Normal University，Beijing 100875

Abstract：[**Purpose/significance**] Aiming at the problems of uneven professional quality levels of librarians，difficulties for new and old librarians to meet post requirements，and lack of independent scientific research ability of some librarians，this paper makes an investigation and analysis of the training needs of librarians in Beijing area，with a view to putting forward targeted training strategies to guide practice. [**Method/process**] Based on the questionnaire of "Survey on the Training Needs of librarians of University Libraries in Beijing Area" and feedback question naire of previous off-line training on BALIS Training Center，the training needs of librarians of university libraries，including two aspects of training content and form requirements，were obtained through cross-analysis method and inductive method，and the improvement strategies of current training were put forward accordingly. [**Result/conclusion**] The paper puts forward the improvement strategies，including developing a systematic training plan，dividing the types of librarians and layering the training of librarians，carefully designing training content and paying attention to the multi-ability integration of training content，focusing on face-to-face training，expanding training channels，and providing training support，and explains the specific connotation and measures.

Keywords：librarian training　requirement analysis　training content　training form　training strategy　questionnaire analysis